



Casa de Repouso
Srª da Cabeça

MANUAL DE GESTÃO DE CONFLITOS



Rua das Paredes nº7, 5300-701
Nogueira-Bragança

crscabeca@gmail.com +351 935 503 316 +351 935 502 251

+351 273 312 695



ÍNDICE

1-GESTÃO DE CONFLITOS	3
2-MEDIADOR DE CONFLITOS	5
3-ASSERTIVIDADE.....	7
4-ESCU TA ATIVA.....	8
5-FEEDBACK.....	9





1- GESTÃO DE CONFLITOS

A Gestão de Conflitos é a arte de identificar, lidar e minimizar/resolver situações divergentes entre pessoas ou grupos, no relacionamento interpessoal ou intrapessoal.

A principal causa do conflito surge na divergência de interesses, ideologias ou opiniões a respeito de certo assunto, procedimento ou realização, dentro ou entre colaboradores, equipas, departamentos ou organizações. Contrariamente ao que a maioria das pessoas imagina, os conflitos bem geridos, podem originar mudanças positivas no comportamento das pessoas, motivando-as na busca de soluções. Por outro lado, os conflitos geridos com estratégias ineficazes causam tensão, quebra de relacionamento, redução da cooperação, geram um ambiente hostil afectando a harmonia e produtividade das equipas.

A **Casa de Repouso Sr.ª da Cabeça**, tem como compromisso gerar um ambiente de harmonia através de uma gestão de equipas e de conflitos que privilegiam as estratégias assertivas e cooperativas, desenvolvendo a empatia e a escuta ativa.

Na gestão de equipas a direção, os coordenadores e chefias devem assegurar e promover o sucesso das equipas, a saber:

- Estabelecer, elaborar e informar dos objetivos da instituição, do respetivo departamento e das responsabilidades/ tarefas que competem ao colaborador;
- Planear junto da equipa de trabalho as melhores estratégias para alcançar os objetivos definidos;
- Executar as tarefas baseadas em valores como - cooperação, responsabilidade, comunicação eficiente e empatia;
- Avaliar todo o processo através de indicadores de desempenho e ainda, informar e pedir feedback aos colaboradores de maneira individual e, também, para as equipas.

A gerência deve garantir as reuniões de equipa de forma a melhor organizarem as atividades, melhorarem a comunicação interna, informar e avaliar, de forma a evitar mal-entendidos, ruídos na comunicação e perda de informação.

Envolver a equipa de trabalho no planeamento e na análise sobre as soluções para os problemas/conflitos existentes na instituição gera:

- Sentimento de pertença e utilidade;
- Empatia e confiança entre líderes e colaboradores;





- Reflexão sobre o próprio trabalho;
- Comprometimento/ Responsabilização;
- Responsabilidade partilhada;
- Maior comunicação;
- Diminuição de conflitos.

A Casa de Repouso Sr.ª da Cabeça, através da sua direção, coordenadores, chefias e colaboradores, adota a comunicação assertiva como estratégia de melhor gestão das relações e gestão de conflitos.

No caso de ocorrerem episódios ou situações de conflitos negativos entre os colaboradores, colaboradores e coordenação/chefias, e entre colaboradores ou coordenação/chefias e direção, a resolução deste deve seguir as seguintes indicações:

- Auto reflexão e auto avaliação de cada uma das partes sobre a própria postura e atitude;
- Disposição de cada uma das partes para o entendimento através do respeito, diálogo e comunicação assertiva;
- Negociação e acordo ganha-ganha ou negociação colaborativa.

Para se obter soluções Ganha/Ganha é necessário um processo de quatro fases:

1. Ver o problema do ponto de vista do outro;
2. Identificar as questões - chave e as preocupações envolvidas,
3. Determinar os resultados aceitáveis,
4. Identificar as novas opções possíveis para atingir esses resultados. Nesta etapa centra-se o foco de atenção na busca de responsáveis e não de culpados, de soluções e não no problema.





2- MEDIADOR DE CONFLITOS

Para melhor resolução de conflitos o mediador deve:

- Assumir o papel de mediação;
- Encontrar o local apropriado, que favoreça o diálogo e o entendimento;
- Evitar a exposição perante os outros, deve-se privilegiar a privacidade;
- Dar a oportunidade de cada uma das partes relatar a sua visão do acontecimento;
- Encontrar os pontos em comum;
- Assegurar que as partes sintam que foram ouvidas;
- Verificar a informação;
- Manter o clima de respeito;
- Negociar na perspetiva Ganha-Ganha;
- Fazer perguntas como: "Como vê esta situação?"; "Qual sua opinião sobre este assunto?"; "Como podemos resolver esta situação?"
- Dar feedback à equipa da resolução e resultados.

No caso de evidência de comportamento agressivo das partes envolvidas, o mediador deve:

- Demonstrar que compreende a situação e reforçar de que existem formas mais pacíficas e eficazes para resolvê-la;
- Evidenciar os pontos positivos das pessoas envolvidas;
- Nunca ameaçar ou perder a calma;
- Não aumentar o tom de voz de forma agressiva, deve falar com voz calma e natural;
- Observar a situação e não se envolver, nem tomar partido por nenhuma das partes;
- Dialogar;
- Mostrar interesse pelos sentimentos do outro (os);
- Distanciar fisicamente as partes envolvidas;
- Ficar pelo menos a dois braços de distância.

No caso de evidência de comportamento agressivo do outro: seja pró-ativo!

- Resista ao ataque. Controle-se. Escolha a sua reação;
- Pense na sua resposta;
- Ouça primeiro;





- Controle a agressividade;
- Esteja preparado para fazer concessões;
- Procure dialogar;
- Negocie e faça acordos ganha-ganha.

Se tiver dificuldades em se controlar, distancie-se:

- Para sair do confronto: "Desculpe mas acho melhor continuar esta conversa mais tarde ou em outra ocasião" E depois peça licença e vá embora;
- O acordo e o acerto devem acontecer posteriormente;
- Se errar, peça desculpas! Se não errar, desculpe o outro!

Passos para demonstrar respeito:

1. Mostre vontade de participar da conversa;
2. Preste atenção, estabeleça contacto visual e ouça atentamente;
3. Não interrompa, deprecie ou negue o que é dito;
4. Esclareça ou resuma o mais objetivamente o que pensa que ouviu;
5. Encontre uma área de concordância antes de exprimir o seu ponto de vista;
6. Tenha mentalidade aberta, esteja pronto para aprender e mudar de opinião;
7. Não descarregue as suas frustrações no outro.





3- ASSERTIVIDADE

As pessoas assertivas são capazes de defender os seus direitos, opiniões e interesses, de forma aberta, direta e honesta. Para afirmarem os seus direitos e opiniões não pisam os direitos e opiniões dos outros. Aceitam que os outros pensem de forma diferente e respeitam essas diferenças. O comportamento Assertivo permite estabelecer compromissos motivados que visam a satisfação de quem se afirma e a satisfação dos outros. (Lloyd, 1998 e Escada, 2ª edição)

A equipa em geral compromete-se a desenvolver as características Assertivas e utilizá-las no ambiente de trabalho de forma a:

- Manter uma comunicação assertiva e uma atitude «ganha-ganha» apesar das diferenças de estilos das outras pessoas;
- Escolher o próprio padrão de comunicação em vez de reagir ao dos outros;
- Interiorizar a ideia de que as pessoas podem ser diferentes de mim;
- Assumir a responsabilidade dos meus sentimentos, pensamentos, opiniões e comportamentos;
- Compreender que cada relação envolve 50 por cento da responsabilidade de êxito ou fracasso por parte de cada indivíduo;
- Expressar sentimentos e pensamentos sem ferir as pessoas;
- Dizer “não” de uma forma que não humilhe ninguém;
- Dar argumentos suficientes para que a outra pessoa entenda a sua posição/ ideia / opinião;
- Ser direto, claro e objetivo na transmissão da informação;
- Demonstrar respeito por si e pelo outro;
- Escolher o momento adequado para dizer o que pensa;
- Medir a intensidade do que diz e como diz;
- Controlar as emoções negativas;
- Demonstrar as emoções positivas.





4- ESCUTA ATIVA

No desenvolvimento das tarefas diárias e na resolução de conflitos privilegia-se a escuta ativa como estratégia eficaz no desenvolvimento da harmonia e bom desempenho.

A equipa em geral compromete-se ao exercício da escuta ativa, ou seja, ao exercício da capacidade de escutar com atenção, interiorizando toda a informação e percebendo os indicadores emocionais da outra pessoa ou grupo.

Para atingir tal finalidade é necessário ter em atenção as seguintes indicações:

- Manter contacto visual com quem está a falar;
- Manter a atenção fixada na mensagem e no emissor;
- Utilizar palavras que indiquem que está a ouvir;
- Expressar acordo ou desacordo só depois do outro terminar de falar. Críticas e julgamentos precipitados aumentam o conflito e devem ser evitados;
- Resumir o que o outro está a dizer, para mostrar que está a compreender o que ele diz;
- Pedir esclarecimentos se a mensagem não for clara;
- Não pressupor que a outra pessoa já sabe o que você quer só porque sugeriu ou forneceu algumas pistas;





5- FEEDBACK

Para uma boa gestão de equipa, a fim de melhorar a comunicação interna da instituição, esta compromete-se a dar *feedback* de forma constante e contínua.

Atitudes para realizar *Feedback*:

- Atue de maneira cordial;
- Antes de dar um *feedback*, questione sobre o tipo de reação que você deseja provocar na outra pessoa;
- Use um tom de voz adequado, sem se mostrar impositivo, agressivo ou autoritário;
- Tenha empatia e sensibilidade para colocar-se no lugar do outro enquanto estiver a realizar o *feedback*;
- Transmita-o com segurança mostrando a pessoa o quanto o *feedback* poderá ajudá-la;
- Comunique de forma clara e objetiva;
- Evite generalizar ou julgar o outro;
- Dê *feedback* sobre comportamentos observáveis ou processos de trabalho que realmente precisam ser melhorados;
- Fale diretamente com a pessoa envolvida, evite usar intermediários;
- Certifique-se que a pessoa está compreendendo a sua mensagem;
- Esclareça dúvidas;
- Use sempre a cortesia e respeite a pessoa.

Atitudes para receber *Feedback*:

- Ouça atentamente, sem fazer interrupções;
- Seja humilde para reconhecer que você (ou instituição) apresenta aspetos que merecem ser aperfeiçoados;
- Crie empatia e dê abertura para que as pessoas sintam à-vontade para falar;
- Evite contestar ou corrigir a observação;
- Tenha maturidade para entender que o *feedback* é um momento importante para auto-análise;
- Evite justificar as suas ações diante do *feedback*;
- Peça exemplos e esclarecimentos;
- Solicite percepções de outras pessoas;
- Informe o outro que tudo que você está a ouvir, vai merecer análise;
- Repita o que foi dito para evitar outras interpretações.
- Ouça, agradeça e reflita!





Feedback Sanduíche

1. Elogiar

- Comece por falar sobre um ou dois pontos que a pessoa tenha realizado corretamente;
- Quanto mais específico for, melhor será o impacto. Isto tem por objetivo reforçar o que a pessoa está a fazer bem, mas, ao mesmo tempo, preparar o terreno para as sugestões que se seguem.

2. Descrever e Sugerir

- Descrever de forma clara, objetiva e respeitosa o comportamento/ação da pessoa que nos afetou ou que afetou à equipa. Expresse o que sentiu.
- Proponha ao outro, formas concretas de modificar o comportamento/ação ou reflita em conjunto as possíveis soluções. Faça com que o outro se interesse pelas soluções.

3. Reforçar globalmente

- Por último, finalize com um comentário de apreciação geral. Reforce a sua confiança de que o outro será capaz de melhorar. Coloque-se à disposição para ajudar. Isto marca o fim do seu feedback numa tônica positiva, motivando ainda mais a pessoa a seguir as suas sugestões.

Nogueira, janeiro 2026

A gerência

